

Recenzja monografii pt. „Lean Management – rozwiązania niezbędne w czasach zmian na rynku pracy” pod redakcją Krzysztofa Kowalskiego i Michała Urbasa

Elżbieta Skąpska 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: e.skapska@pb.edu.pl

Lean ujmuje się jako filozofię elastycznego usprawniania organizacji. Jest koncepcją stosunkowo młodą. Jej twórca Eli Whitney wprowadził ją do praktyki zarządzania na przełomie XIX i XX wieku pod nazwą „Lean Manufacturing”. Obecnie w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele jej odmian inspirowanych zaproponowaną przez autora, m.in.: *Lean Management*, rozumiana jako technika zarządzania organizacją. Pozwala właścicielowi, kierownikowi lub pracownikowi przedsiębiorstwa w zależności od charakteru i profilu działalności gospodarczej przeanalizować działania w celu redukcji zbędnych nakładów. Z zastosowania tej metody wynikają korzyści, np. poprawa efektywności, obniżka kosztów produkcji, wzrost konkurencyjności, poprawa jakości produktu, czy też skrócenie czasu oczekiwania na efekt procesu produkcji lub świadczenia usług. Przejawem pozytywnego wpływu na organizację jest również możliwość doskonalenia pracowników, w tym przez odpowiedni system motywacji, prowadząc do wzrostu wydajności. Ponadto następuje rozwój ogólnych zdolności jednostkowych i zespołowych do budowania przewag na rynku pracy. Temat dotyczący propozycji rozwiązań w okresie zmian na wspomnianym rynku uważa się więc za wartościowy, aktualny i godny podejmowania w podejściu naukowo-badawczym.

Tytuł i podtytuł pracy zbiorowej informują o istotnym problemie zmian na rynku pracy, które wymuszają na menedżerach i pracownikach stosowanie różnych rozwiązań w celu przetrwania i rozwoju w pogłębiających się globalnie warunkach i strukturach rynkowych. Sam tytuł „Lean Management” nie jest aktualnie oryginalny z uwagi na jego popularność w piśmiennictwie na kanwie ekonomii i finansów oraz nauk o zarządzaniu i jakości. Atrakcyjność tematu zwiększa różnorodność prowadzonych badań w tym zakresie, z punktu widzenia bankowości, HR, dziedziny kultury, logistyki etc.

Monografia składa się z krótkich uwag wstępnych redaktorów, z ośmiu rozdziałów, słownika pojęć, wielu tabel i rysunków oraz zakończenia, bibliografii i indeksu nazwisk. Łączna liczba stron przeznaczonych na tekst poza bibliografią i indeksem nazwisk wynosi 162.

W rozdziale pierwszym przeprowadzono interesującą polemikę na temat *Lean Banking* w kontekście szans i obaw dotyczących doskonalenia bankowych działań i procesów w warunkach kryzysu. Metodyka *Lean* przyczyniła się do zmiany organizacyjnej banku i jego tożsamości, tj. przejścia od instytucji do przedsiębiorstwa. Ponadto podkreślono istotne modele biznesowe w dobie finansów cyfrowych oraz stworzono szeroki wachlarz scenariuszy rozwoju bankowości, bez którego prawidłowe funkcjonowanie rynku, w tym rynku pracy, jest niemożliwe. Praca posiada wysoką wartość merytoryczną, jest napisana bardzo rzetelnie i starannie.

Rozdział drugi nawiązuje do paradygmatów „Szczupłego Zarządzania”. Podkreślono istotne wartości, stanowiące determinanty doskonalenia organizacji oraz tworzące podstawę ewolucji rynku pracy. Tekst ma charakter przeglądowo-koncepcyjny. Wkład autorski prezentują modele, w których zwrócono uwagę na czynniki powodujące straty i potrzebę ich eliminacji. Ich kluczowym źródłem są zaniedbania w podstawowych czynnościach w działalności produkcyjnej i usługowej.

Rozdział trzeci wiąże się z tematyką doskonalenia procesów produkcyjno-logistycznych, którego jednym z ważnych czynników jest integracja łańcucha dostaw. Przeprowadzono badania z zastosowaniem wywiadu i obserwacji, z których wynika, że wdrożenie koncepcji *Lean* w badanych organizacjach w celu integracji procesów przyczyniło się do zmniejszenia ryzyka zakłóceń w transporcie, wpłynęło pozytywnie na koszty, czas produkcji, a nawet na środowisko naturalne. Tekst jest ciekawy i nasycony wiedzą profesjonalną.

Rozdział czwarty odnosi się do Akademii *Lean* skoncentrowanej na racjonalnym wykorzystaniu zasobów wiedzy i praktycznych narzędzi w celu zminimalizowania marnotrawstwa związanego z procesami. Podkreślono, że do procesów należy zaliczyć taką aktywność jak: wystawianie faktur, rekrutację pracowników, obsługę delegacji, transport palet. Opracowanie pełni znaczącą rolę poznawczą.

W rozdziale piątym zaprezentowano studium przypadku w zakresie usprawniania procesu rekrutacji. „To co przeważnie motywuje do zmian, to osiągnięcie niesatysfakcjonujących wyników (...) Najważniejszym celem, który był wynikiem wszystkich podjętych działań było zwiększenie wydajności zespołu, bez ponoszenia znaczących inwestycji”. Tekst jest usystematyzowany pod kątem teoretycznym i empirycznym.

Rozdział szósty traktuje o skutecznym wdrożeniu *Lean Management* do produkcji nieseryjnej. Ciekawą propozycją jest „system 5S”, dzięki któremu możliwe jest

zmniejszenie, a nawet zniwelowanie marnotrawstwa w procesie produkcji, co w konsekwencji prowadzi do zwiększenia komfortu pracy. Zaprezentowany sposób doskonalenia świadczy o wypełnieniu tego rozdziału profesjonalną wiedzą.

W rozdziale siódmym skupiono szczególną uwagę na problematyce konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu, wykorzystując przy tym bogatą literaturę przedmiotu. Opracowanie jest bogate w wiele dających do myślenia przykładów, odnoszących się do kryterium przewagi konkurencyjnej, jakim są kompetencje menedżerskie – składnik zasobów ludzkich. W opracowaniu na szczególną uwagę zasługuje dopracowany, klarowny język publikacji, ułatwiający czytelność oraz zachęcający do czytania.

Rozdział ósmy dotyczy socjologiczno-kulturowego podejścia do koncepcji *Lean* i prób jej wdrażania do procesu produkcji i procesu świadczenia usług. Mocną stroną rozdziału jest atrakcyjna problematyka, głównie w odniesieniu do pożądaných przez pracownika wartości w miejscu pracy, tzn. szacunku, uznania, odpowiedniej motywacji.

Pod względem merytorycznym na uwagę zasługuje przede wszystkim wkład autorów, wyrażający się w: systematyzacji istniejącego dorobku naukowego, opracowaniach zawierających zastosowanie teorii w rozwiązaniach złożonych problemów w formie weryfikacji hipotez i stawiania prognoz, a także w poszerzeniu wiedzy naukowej dzięki badaniom empirycznym. Dodatkowo pracę wzbogacają opisy wynikające bezpośrednio z praktyki gospodarczej. Monografia stanowi kompendium inspirującej wiedzy dla studentów, doktorantów, dydaktyków i pracowników naukowych oraz menedżerów różnych profili działalności rynkowej.

ORCID iD

Elżbieta Skąpska: <https://orcid.org/0000-0003-0664-0917>